LES COMPETENCES CLES DES CONTROLEURS DE GESTION ET LEUR EVOLUTION : VERS DES COMPETENCES HUMAINES A HAUTEUR DES COMPETENCES TECHNIQUES

Charles DUCROCQ, IGR-IAE de Rennes (Université de Rennes 1), CREM UMRS CNRS 6211 -
Laurent BIRONNEAU, IGR-IAE de Rennes (Université de Rennes 1), CREM UMRS CNRS 6211 -
Bruno LE ROY, IUT de Saint Brieuc (Université de Rennes 1), ICI Université de Brest–
Gervais THENET, IGR-IAE de Rennes (Université de Rennes 1), CREM UMRS CNRS 6211

Adresse : IGR-IAE de Rennes, 11 rue Jean Macé, 35708 Rennes Cedex, charles.ducrocq@univ-rennes1.fr, téléphone : 02 23 23 78 38, fax : 02 23 23 78 00

Résumé :
Depuis le début des années 90, les contrôleurs de gestion doivent faire face à de nouveaux enjeux et de nouvelles contraintes qui impliquent une évolution de leurs missions. Parmi ces changements majeurs, nous pouvons citer le développement des technologies de l'information et de la communication, notamment la mise en place des progiciels de gestion intégrés et des logiciels d'informatique décisionnelle, mais aussi l'émergence d'outils de modélisation et d'analyse, comme les méthodes ABC et ABM, le tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard, la méthode UVA… Dans cet article, nous nous intéressons aux conséquences de ces mutations sur les besoins en compétence des contrôleurs de gestion : quelles sont les compétences dont doit disposer aujourd'hui un contrôleur de gestion et celles qui seront importantes dans le futur, compte tenu des évolutions actuelles du métier ?
Les implications d'un tel travail nous semblent fortes dans une perspective de gestion des ressources humaines, notamment car la connaissance des compétences nécessaires à un contrôleur de gestion peut permettre de déterminer les adaptations à apporter aux formations des contrôleurs de gestion. L'objectif serait alors de permettre aux contrôleurs de gestion de progresser dans leur métier vers le « profil idéal ».
Pour mettre en évidence les compétences actuelles et futures nécessaires au contrôleur de gestion, nous nous appuyons sur le résultat d'une enquête exploratoire terrain menée à l'aide d'un questionnaire auprès de 129 contrôleurs de gestion. Ce questionnaire se base sur une grille d'analyse qui hiérarchise 89 compétences, réparties en deux catégories principales, selon qu'il s'agit de compétences fonctionnelles et techniques, ou de compétences humaines. Les premières sont décomposées en compétences générales en gestion des entreprises et en compétences sur les techniques du contrôle de gestion, les secondes en compétences sociales (soi avec les autres) et personnelles (soi avec soi).
L'analyse des résultats de l'enquête montre une primauté accordée par les répondants aux compétences humaines, même si les compétences techniques métiers constituent toujours le socle du quotidien d'un contrôleur de gestion. Par ailleurs, le respect des engagements et le respect des autres ne semblent pas être des compétences qui vont prendre de l'importance dans l'avenir, alors que pour la majorité des compétences humaines nous observons un sentiment d'importance croissante face à un environnement de plus en plus exigeant.

Mots clés : Contrôleur de gestion, Compétences, Métier

LES COMPETENCES CLES DES CONTROLEURS DE GESTION ET LEUR EVOLUTION : VERS DES COMPETENCES HUMAINES A HAUTEUR DES COMPETENCES TECHNIQUES

Résumé :
Depuis le début des années 90, les contrôleurs de gestion doivent faire face à de nouveaux enjeux et de nouvelles contraintes qui impliquent une évolution de leurs missions. Parmi ces changements majeurs, nous pouvons citer le développement des technologies de l'information et de la communication, notamment la mise en place des progiciels de gestion intégrés et des logiciels d'informatique décisionnelle, mais aussi l'émergence d'outils de modélisation et d'analyse, comme les méthodes ABC et ABM, le tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard, la méthode UVA… Dans cet article, nous nous intéressons aux conséquences de ces mutations sur les besoins en compétence des contrôleurs de gestion : quelles sont les compétences dont doit disposer aujourd'hui un contrôleur de gestion et celles qui seront importantes dans le futur, compte tenu des évolutions actuelles du métier ?

Les implications d'un tel travail nous semblent fortes dans une perspective de gestion des ressources humaines, notamment car la connaissance des compétences nécessaires à un contrôleur de gestion peut permettre de déterminer les adaptations à apporter aux formations des contrôleurs de gestion. L'objectif serait alors de permettre aux contrôleurs de gestion de progresser dans leur métier vers le « profil idéal ».

Pour mettre en évidence les compétences actuelles et futures nécessaires au contrôleur de gestion, nous nous appuyons sur le résultat d'une enquête exploratoire terrain menée à l'aide d'un questionnaire auprès de 129 contrôleurs de gestion. Ce questionnaire se base sur une grille d'analyse qui hiérarchise 89 compétences, réparties en deux catégories principales, selon qu'il s'agit de compétences fonctionnelles et techniques, ou de compétences humaines. Les premières sont décomposées en compétences générales en gestion des entreprises et en compétences sur les techniques du contrôle de gestion, les secondes en compétences sociales (soi avec les autres) et personnelles (soi avec soi).

L'analyse des résultats de l'enquête montre une primauté accordée par les répondants aux compétences humaines, même si les compétences techniques métiers constituent toujours le socle du quotidien d'un contrôleur de gestion. Par ailleurs, le respect des engagements et le respect des autres ne semblent pas être des compétences qui vont prendre de l'importance dans l'avenir, alors que pour la majorité des compétences humaines nous observons un sentiment d'importance croissante face à un environnement de plus en plus exigeant.

Mots clés : Contrôleur de gestion, Compétences, Métier

Depuis le début des années 90, les contrôleurs de gestion doivent faire face à de nouveaux enjeux et de nouvelles contraintes qui impliquent une évolution de leurs missions (Russel, Siegel et Kulesza, 1999 ; Scapens et Jazayeri, 2003 ; Granlund et Malmi, 2005 ; Bollecker, 2007, 2009). Parmi ces changements majeurs, nous pouvons citer le développement des technologies de l'information et de la communication, notamment la mise en place des ERP et des logiciels d'informatique décisionnelle (Ducrocq, 2009), mais aussi l'émergence de « nouveaux » outils de modélisation et d'analyse, comme les méthodes ABC et ABM, le tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard, la méthode UVA… Plus généralement, Granlund et Lukka (1998) ont montré que la pression des facteurs économiques amène également des changements profonds… Ces mutations ont des effets importants sur les besoins en compétences des contrôleurs de gestion (Bescos, 2002 ; Danziger, 2009 …). Nous entendons ici par *compétences* le savoir (théorique ou pratique), le savoir-faire (l'expérience) et le savoir-être (dimension comportementale) mobilisés par ces personnes dans les entreprises (Le Boterf, 1994, 1998), mais aussi le savoir faire-faire (Emery, 1996).

Au regard de ces mutations, il nous a semblé intéressant de réfléchir au questionnement suivant : quelles sont les compétences dont doit disposer aujourd'hui un contrôleur de gestion, et celles qui seront importantes dans le futur, compte tenu des évolutions actuelles du métier ?

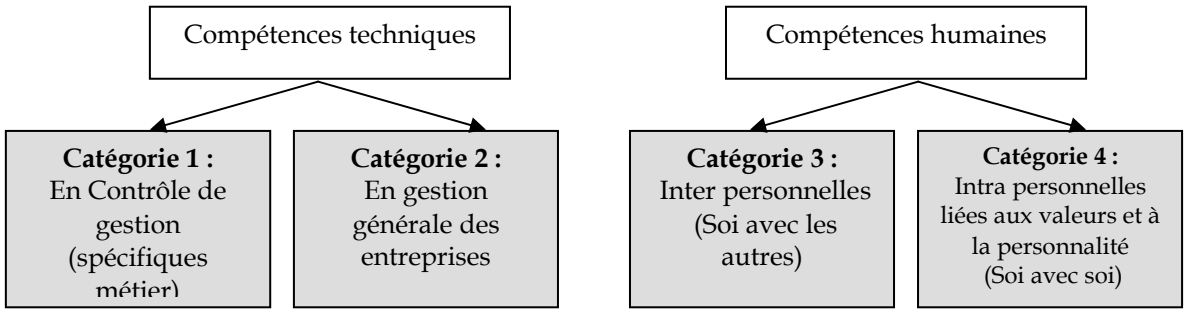
Les implications d'un tel travail nous semblent fortes dans une perspective de gestion des ressources humaines, notamment car la connaissance des compétences nécessaires à un contrôleur de gestion peut permettre de déterminer les adaptations à apporter aux formations des contrôleurs de gestion, qu'il s'agisse de formations initiales ou continues. L'objectif serait alors de permettre aux contrôleurs de gestion actuels ou futurs de progresser dans leur métier vers le « profil idéal ». Ceci nous semble d'autant plus important que certains travaux montrent l'inadaptation entre l'offre de formation en contrôle et les compétences requises (Francis et Minchington, 1999 ; Arquero Montano et *al.*, 2001).

Pour mettre en évidence les compétences actuelles et futures nécessaires au contrôleur de gestion, nous nous appuyons sur le résultat d'une enquête terrain menée à l'aide d'un questionnaire auprès de 129 contrôleurs de gestion. Ce questionnaire se base sur une grille d'analyse que nous présenterons (1), pour ensuite décrire les modalités de l'enquête terrain (2). Puis, nous tenterons de répondre à notre questionnement en mettant en évidence les compétences actuelles et futures, telles qu'elles apparaissent dans notre enquête (3).

1. Présentation de la grille d'analyse des compétences du contrôleur de gestion

La grille d'analyse sur laquelle nous nous appuyons dans cet article hiérarchise 89 compétences, réparties en deux catégories principales, selon qu'il s'agit de compétences fonctionnelles et techniques, ou de compétences humaines (figure 1). Les premières sont décomposées en compétences générales en gestion des entreprises et en compétences sur les techniques du contrôle de gestion, les secondes en compétences sociales (soi avec les autres) et personnelles (soi avec soi). Ces différentes compétences sont détaillées dans les tableaux présentés au chapitre 3.

Figure 1 : Grille d'analyse des compétences du contrôleur de gestion


Compétences techniques
Compétences humaines
Catégorie 1 : En Contrôle de gestion (spécifiques métier)
Catégorie 2 : En gestion générale des entreprises
Catégorie 3 : Inter personnelles (Soi avec les autres)
Catégorie 4 : Intra personnelles liées aux valeurs et à la personnalité (Soi avec soi)

Cette grille structurée est une adaptation aux métiers de contrôleur d'une gestion d'une grille proposée à l'origine par Bironneau et Le Roy (2007) pour l'étude des compétences des responsables logistiques. Les modifications apportées touchent essentiellement aux compétences spécifiques métiers, à des critères de personnalité et de communication interpersonnelle propres aux métiers de contrôleur de gestion. Ces différentes compétences spécifiques ont été obtenues à partir d'une revue de la littérature sur le métier de contrôleur de gestion et sur les compétences du contrôleur de gestion. Les enquêtes terrains réalisées en France par Dumoulin (1983), Bescos (2002), Chiapello (1990), Fornerino et Godener (2006), ou encore Deglaine, Godener et Fornerino (2003), ont tout particulièrement été retenues. Elles ont été enrichies par les enquêtes menées aux Etats-Unis par Russel, Siegel et Kulesza (1999), Francis et Minchington (1999) et Arquero et al. (2001), mais aussi par l'analyse des offres d'emploi menée par Azan en 2007. Les travaux de Bollecker (2000 et 2007) ont également été utilisés, car ils constituent une bonne synthèse de ces différentes recherches. Enfin, nous nous sommes aussi appuyés sur des publications d'autres disciplines de la gestion, par exemple celle de Goleman et *al.* (2005) ou encore de Le Boterf (1994, 1998) sur les compétences humaines. Le tableau 1 présente succinctement les apports de ces différents auteurs sur les compétences du contrôleur de gestion.

Tableau 1 – Typologie des études récentes sur les compétences

Auteurs	**Méthodologie**	**Conclusions**
Bescos (2002)	Enquête menée auprès de 205 membres de la DFCG	Les compétences requises doivent favoriser l'adaptation du système d'information aux besoins des différents managers, promouvoir un langage commun et des représentations compatibles entre elles. Les contrôleurs de gestion doivent donc posséder une aptitude à la communication, une capacité de persuasion et de négociation, mais aussi une capacité d'écoute et de travail en équipe ; au final, on notera une très forte variété des compétences à mobiliser. Importance des compétences techniques, des compétences pour innover, de la communication et d'une bonne connaissance de l'environnement.
Dumoulin (1983)	Analyse de 252 offres d'emplois	Importance des compétences techniques, qualités de contact, de souplesse et de dynamisme exigées par les entreprises.

Fornerino et Godener (2006)	Enquête auprès de 139 contrôleurs de gestion	Les contrôleurs de gestion souhaitent voir leur métier au service des managers, alors même qu'ils sont perçus par ces responsables comme un « carcan » ou un « organe de surveillance ». On justifie ainsi l'importance des capacités d'analyse et de synthèse, mais également des compétences relationnelles. Cependant, quel que soit le profil type (contrôleurs-conseillers ou contrôleurs-techniciens), il est difficile de s'amender d'une image « négative » centrée sur la mise en œuvre d'un mécanisme global de surveillance.
Chiapello (1990)	Enquête réalisée auprès de 341 responsables opérationnels, 114 directeurs généraux et 138 contrôleurs de gestion	Les aptitudes les plus importantes requises seraient celles concernant les qualités humaines, mais prédominance des aspects techniques sur les activités relatives au rôle de conseil lorsqu'il s'agit des « activités quotidiennes ». Ainsi, le contrôle de gestion se présente avant tout comme une pratique consistant à produire et à traiter de l'information (conception des ratios et des tableaux de bord, établissement des prévisions, calcul des coûts de revient, mise en place d'un système de contrôle budgétaire).
Russel, Siegel et Kulesza (1999)	294 contrôleurs de gestion américains	Importance des compétences techniques (informatique, comptabilité essentiellement) puis des compétences relationnelles (communication et leadership).
Bollecker (2000)	Etude de 198 annonces d'offres d'emploi	Compétences relationnelles exigées par 40 % des entreprises, mais les profils relationnels des contrôleurs de gestion sont moins souvent exigés simultanément avec des activités de planification (les procédures de planification peuvent constituer un frein à la dimension relationnelle). Le développement des systèmes de *reporting* atténue significativement cette dimension relationnelle.
Deglaine, Godener et Fornerino (2003)	Enquête menée auprès de 118 professionnels du métier	Les auteurs étudient l'impact de variables organisationnelles sur la transformation de la pratique du contrôleur de gestion, c'est-à-dire sa place dans la structure organisationnelle, la taille de l'organisation, la technologie. Les compétences relationnelles sont plus importantes pour les contrôleurs de gestion – conseillers que pour les contrôleurs de gestion – techniciens.
Azan (2007)	Analyse réalisée sur 200 offres d'emplois provenant des entreprises françaises et internationales (64 annonces de Cadre-emploi et 136 issues de Emailjob).	Etude de l'impact des ERP sur les compétences du contrôleur de gestion. L'étude menée confirme la prééminence de l'impératif technologique dans l'évolution des compétences en pilotage et en contrôle. Les contrôleurs de gestion voient leurs prérogatives considérablement modifiées par l'irruption des ERP. Ainsi, l'utilisation des ERP est largement associée à la maitrise de savoirs informatiques. La compétence des contrôleurs de gestion devient non seulement liée a des savoirs d'action et d'interaction mais aussi à des savoirs d'utilisation voire de programmation et d'algorithmique.

Francis et Minchington (1999)	Enquête réalisée auprès de 296 professionnels du contrôle de gestion	Importance des compétences « quantitatives » qui constituent des facteurs de différenciation susceptibles de conforter un pouvoir d'expert au contrôleur de gestion et de favoriser sa carrière au sein de l'organisation.
Arquero Montano, Donoso, Hassall et Joyce (2001)	Etude portant sur 214 contrôleurs américains	Décalage entre les aspirations des contrôleurs en matière relationnelle et les formations au contrôle de gestion.

Source : tirée et adaptée de Bollecker (2007).

L'analyse socio-économique (Savall et Zardet, 1992) approfondit les compétences liées au contrôle de gestion. Cappelletti (2006) explore ainsi le contrôle de gestion socio-économique dans l'entreprise au travers de recherches interventions, il décrit les enjeux d'un pilotage de la performance sociale fondé sur un contrôle de gestion socioéconomique. Le contrôleur de gestion se voit alors confier un rôle accru d'aide et de conseil spécifique auprès des managers. Cet accompagnement vient enrichir le rôle traditionnel du contrôleur de gestion, en lui ajoutant les compétences humaines de médiateur et de thérapeute (Pigé et Cappelletti, 2009).

Les compétences obtenues par analyse de la littérature ont ensuite été proposées pour validation à un Comité de « praticiens experts » constitué de huit contrôleurs de gestion et responsables du contrôle de gestion de différentes régions de France, de différentes formations d'origine (diplôme supérieur universitaire ou d'école de commerce) en contrôle de gestion ou non, et de différents secteurs d'entreprise (industrie, distribution, services publics et privés). A l'issue de cette démarche certains items ont été rajoutés, d'autres ont été enlevés. La grille proposée allie donc théorie et pratique, et nous semble pertinente par rapport à notre objet pour deux raisons.

Premièrement, elle recouvre une grande partie des compétences métiers évoquées dans la littérature spécifique du contrôle de gestion et met en évidence les compétences non techniques, notamment en termes de communication formelle et informelle, qui semblent prendre de l'importance. La plupart des études menées dans le domaine insistent en effet sur le fait qu'une majorité des contrôleurs de gestion conditionnent leur métier, assis sur des bases essentiellement techniques, à la nécessité de promouvoir les vertus de la communication formelle et informelle (Bollecker, 2007). Des distinctions non mises en évidence dans la littérature spécifique aux compétences en contrôle de gestion sont par ailleurs introduites, car elles nous semblent fondamentales. Ainsi, notre grille différencie les critères intra personnels des critères inter personnels. Ces distinctions apparaissent discriminantes dans l'optique d'un recrutement. En effet, comme le remarquent Bironneau et Le Roy (2007), les compétences intra personnelles, qui relèvent de la personnalité de l'individu, comme la réactivité, l'enthousiasme, l'intégrité, semblent plus difficiles à faire évoluer, notamment par des actions de formation continue, que les compétences inter personnelles, comme la capacité à animer des réunions, la communication écrite ou orale. Le recruteur doit donc bien vérifier que le candidat possède ces compétences intra-personnelles.

Deuxièmement, les compétences mises en évidence dans cette grille semblent plus précises, moins interprétatives, que certaines de celles évoquées dans les travaux empiriques cités plus haut. Les compétences en management, en négociation, en communication et en sciences de gestion ont été tout particulièrement détaillées. Cette précision nous semble cruciale car, dans le cadre de l'enquête quantitative, elle peut permettre de gagner en transparence et en

objectivité : des termes trop généraux comme compétences en management ou en communication risqueraient de récolter de nombreux suffrages.

2.- Présentation de l'enquête et de notre échantillon

Ce chapitre est organisé en deux temps. Nous analysons, tout d'abord, les caractéristiques du questionnaire utilisé dans l'enquête terrain (2.1.), avant de présenter les particularités de l'échantillon retenu (2.2.).

2.1.- Le questionnaire

Le questionnaire utilisé dans le cadre de cette recherche comporte deux parties. Une première partie sert à interroger le répondant sur les compétences qui lui semblent utiles pour occuper efficacement le poste de contrôleur de gestion. Une seconde partie permet de présenter le répondant (sa fonction exacte, son âge, son rattachement hiérarchique dans l'entreprise) et son environnement de travail.

Dans la première partie du questionnaire, nous avons retenu le découpage en quatre catégories de compétences présentées ci-dessus. Chaque catégorie a fait l'objet d'un tableau de synthèse décrivant la liste des compétences concernées. Pour chacune des compétences prises individuellement, le répondant devait se prononcer sur une échelle de réponse de 1 à 5 (de 1 : « pas important ou inutile » à 5 : « très important ou indispensable »[1]) sur le degré d'importance de celle-ci aujourd'hui -*« Quel est pour vous le degré d'importance de la compétence suivante aujourd'hui ? »*. Il devait en outre se prononcer sur : « *selon vous quel va être l'évolution à moyen terme de l'importance de cette compétence pour le métier de CDG en général* », avec trois paramètres possibles : « - » pour une baisse de l'importance, « = » pour une stabilité, « + » pour une importance accrue à moyen terme. Dans les deux cas de figure, nous offrions également le choix de ne pas noter une compétence (NSP : ne se prononce pas), si celle-ci apparaissait au répondant hors sujet ou hors propos. Dans le même esprit, les répondants avaient la possibilité de rajouter et de noter d'autres compétences qui auraient été oubliées dans notre grille.

Nous avons retenu cette démarche pour trois raisons principalement.

Premièrement, l'échelle de réponse utilisée nous a permis un positionnement plus facile de nos résultats par rapport à celles des études françaises du même type (Bescos, 2002 ; Fornerino, Deglaine et Godener, 2003). Ces chercheurs retiennent, en effet, des classifications en cinq items et non pas en sept items, démarche qui aurait sans doute autorisé un degré d'analyse plus fin, mais nous éloignait des échelles disponibles.

Deuxièmement, l'introduction d'un item « hors sujet ou hors de propos », nous a permis de contourner un biais constaté dans la phase de pré-test du questionnaire : parfois le répondant n'évaluait pas les compétences qu'il jugeait importantes pour le métier de contrôleur de gestion pris au sens large, mais les compétences dont lui avait besoin par rapport au poste occupé actuellement. C'est ainsi que nous avons, par exemple, constaté que certains contrôleurs de gestion de sociétés de service avaient tendance à qualifier la compétence en gestion de la production d'inutile, alors là même que les contrôleurs de gestion d'entreprises industrielles la qualifiaient d'indispensable. Même si cette possibilité de réponse « hors

[1] L'échelle d'importance complète est la suivante : « 1 : pas important ou inutile », « 2 : peu important », « 3 : assez important », « 4 : important », « 5 : très important ou indispensable ».

sujet » a, au final, été rarement utilisée, elle nous semble constituer un plus dans notre échelle d'importance.

Troisièmement, la possibilité donnée aux répondants de rajouter des compétences en plus de celles proposées nous a permis de vérifier qu'aucune compétence clé n'avait été a priori oubliée. Cette option n'a été, en effet, utilisée que par quatre répondants, et les compétences proposées étaient déjà indiquées dans la grille mais sous une autre formulation : il s'agissait de synonyme. Ce constat nous a confortés dans notre choix de proposer une grille de compétences structurée la plus exhaustive possible.
Le questionnaire proposé a été testé auprès de notre comité d'expert. Six de ces interlocuteurs ont ensuite été réunis lors d'une séance de travail en commun avec les auteurs pour amender ce questionnaire qui, une fois validé, a ensuite été diffusé auprès d'un échantillon de personnes que nous allons présenter maintenant. Le corps du questionnaire utilisé est proposé en annexe 2.

2.2.- Présentation de l'échantillon

Le questionnaire abouti a été adressé à 452 personnes, en fichier attaché par internet. Ces personnes font partie de plusieurs réseaux (annuaire des diplômés d'une école supérieure de gestion, annuaire d'un IAE, membres de l'association nationale DFCG des directeurs financiers et de contrôle de gestion). Des relances téléphoniques ont ensuite été réalisées et ont permis d'aboutir en juillet 2010 à un total de 129 questionnaires complets retenus pour l'analyse. Ce chiffre est en cohérence avec les recherches du même type réalisées en France. Ainsi l'étude de Fornerino, Deglaine et Godener (2003) est-elle réalisée sur la base de 118 répondants, celle de Fornerino et Godener (2006) à partir de 139 contrôleurs de gestion. L'étude de Bescos (2002) a quant à elle été réalisée sur 202 répondants, mais ne concerne pas seulement les contrôleurs de gestion, mais aussi les directeurs financiers.
Les limites d'une enquête par questionnaire sont bien connues et nous n'y échappons pas : difficulté à formuler des questions et des propositions de réponse qui seront comprises de la même manière par toutes les personnes sollicitées (Jones, 1996), les données recueillies restent sommaires, le questionnaire fermé administré à distance expose le chercheur au biais du déclaratif (Thiétart et al., 2003). Néanmoins, nous montrerons dans notre développement que des résultats probants ressortent de cette enquête.
La fonction exercée par les répondants est : responsable du contrôle de gestion (26 %), contrôleur de gestion (61 %), assistant contrôleur de gestion (6 %), autre (7 %). 60 % voient leur fonction rattachée à la direction financière, 19 % à la direction générale, 12 % à une direction du contrôle de gestion et 9 % autre. 40 % des répondants ont au moins un salarié qui leur est hiérarchiquement rattaché.

Les effectifs de la fonction contrôle de gestion s'étalent de 1 à 16 personnes (abstraction faite des deux déciles extrêmes), avec une médiane de 4.

L'âge des répondants est compris entre 26 et 40 ans (abstraction faite des deux déciles extrêmes), avec une moyenne d'âge de 33 ans. L'ancienneté dans la fonction varie de 3 à 15 ans (abstraction faite des deux déciles extrêmes), avec une moyenne de 7,8 ans.

Leur structure de rattachement est une entreprise ou organisation publique indépendante (15 %), le siège d'un groupe (34 %), une filiale de groupe français (19 %), une filiale de groupe étranger (11 %), un établissement au sein d'un groupe (17 %), autre (3 %). La structure de rattachement a des effectifs compris entre 70 et 3 800 salariés (abstraction faite des deux déciles extrêmes), 400 salariés en effectif médian et 1 220 en moyenne. L'entreprise

dans son ensemble, ou le groupe de rattachement, a des effectifs compris entre 600 et 140 000 salariés (abstraction faite des deux déciles extrêmes), avec une médiane de 9 000 salariés, et un chiffre d'affaires compris entre 50 millions et 12 milliards d'euros (abstraction faite des deux déciles extrêmes), avec une médiane à 620 millions d'euros. Par ailleurs, comme l'indique l'annexe 1, l'ensemble des secteurs d'activité est représenté dans l'échantillon.

3.- Analyse des résultats

L'analyse proposée se fera en deux étapes principales. Dans un premier temps, nous analyserons chacune des quatre catégories de compétences décrites supra, tant sur l'importance des compétences aujourd'hui que dans l'avenir. Dans un deuxième temps, nous présenterons une synthèse des 20 compétences qui apparaissent comme cruciales, approche qui nous permettra d'avoir une bonne idée du portrait robot du contrôleur de gestion. L'analyse proposée combine tris à plat et tris croisés sur différentes variables caractérisant les répondants : leur âge, leur ancienneté dans la fonction contrôle, leur statut, leur responsabilité d'encadrant d'équipe, la structure de rattachement de l'organisation, le secteur d'activité de l'organisation. Pour des croisements entre variables, les quartiles sont utilisés. L'âge des répondants est ainsi réparti en quatre classes à peu près identiques : 23-28, 29-32, 33-37, 38-60 ans. Il en est de même pour l'ancienneté, dissociée en : trois ans au plus, 4 à 7 ans, 8 à 10 ans, plus de 10 ans.

3.1.- Compétences techniques en contrôle de gestion (compétences métier)

26 compétences techniques en contrôle de gestion ont été soumises à l'évaluation des répondants. Le tableau 2 en donne le classement par ordre décroissant. Le premier quartile met en avant des compétences de base en contrôle de gestion : tableur, budget, aide aux opérationnels, reporting, écarts, tableaux de bord, comptabilité de gestion. Le deuxième quartile ajoute des compétences liées à la technique informatique : progiciel de gestion intégré, système d'information, bases de données, informatique décisionnelle.

Tableau 2. Compétences techniques en contrôle de gestion

A - **Compétences évaluées comme principales**

Indice d'importance aujourd'hui et évolution dans le futur[2]

Compétences jugées très importantes	**Indice**	**Futur**
Maîtrise des tableurs	4,72	=
Préparation du budget et des ré-estimés	4,67	++
Support aux opérationnels pour le pilotage de leur activité	4,46	+++
Reporting à destination de la direction	4,45	++
Analyse d'écarts	4,41	++
Élaboration des tableaux de bord	4,41	+
Comptabilité de gestion (calcul de coûts, marges, rentabilité…)	4,40	+

Compétences jugées importantes	**Indice**	**Futur**
Contrôle budgétaire	4,34	=
Progiciel de gestion intégré, ERP	4,29	+
Gestion et amélioration du système d'information	4,24	+++
Maîtrise d'outils de bases de données	4,23	+++
Maîtrise de logiciels d'informatique décisionnelle, d'aide à la décision	4,20	+++
Elaboration du compte d'exploitation mensuel, clôture mensuelle	4,16	=
Connaissance des autres fonctions de l'entreprise et de leurs processus	4,14	++

3 La colonne Futur exprime l'évolution de la compétence ; les réponses sont regroupées par quartiles : = (stabilité de la compétence), +, ++, +++ (importance très accrue dans le futur).

B – Autres compétences

Compétences jugées assez importantes : Programme de réduction des coûts *(cost killer)* ; Gestion des stocks ; Etudes ponctuelles (investissement, externalisation…) ; Gestion de projet (outils et démarche de conduite d'un projet) ; Elaboration et amélioration des règles et procédures de contrôle interne.	Indice 3,9 à 3,7
Compétences jugées moins importantes Analyse des risques financiers ; Prévisionnel du cash, de la trésorerie ; Comptabilité générale (bilan, compte de résultat) et fiscalité ; Mesure non financière des performances, *Balanced ScoreCard* ; Mise en œuvre des nouveaux outils de gestion (TDABC, UVA…) ; Normes comptables internationales ; Techniques de consolidation.	Indice 3,4 à 3,0

Un tri croisé entre le classement des compétences et la tranche d'âge des répondants ou le rôle d'encadrement n'apporte pas de différence significative.
Par secteur d'activité, une différence notoire concerne l'importance accordée aux quatre compétences informatiques, mis à part le tableur partout plébiscité : en système d'information, base de données, progiciel intégré, informatique décisionnelle ; les secteurs de l'agro-alimentaire, de la chimie, du conseil, et du public en placent 3 ou 4 dans le premier quartile, alors que les secteurs du commerce, de l'automobile, du bâtiment, de la finance et de la métallurgie n'en mettent aucune ou une seule dans le premier quartile. Pour ces derniers secteurs, une explication réside dans l'histoire : habitués au tableur, ils ne commencent que récemment à évoluer vers des outils plus sophistiqués, c'est particulièrement marquant chez les constructeurs automobiles et leurs équipementiers qui migrent actuellement vers le progiciel intégré.

Parmi les compétences jugées actuellement très importantes ou importantes, trois devraient connaître une dégradation relative de leur position par rapport aux autres : la maîtrise des tableurs, le contrôle budgétaire, la clôture mensuelle des données avec élaboration du compte d'exploitation mensuel ; dans une moindre mesure, l'élaboration de tableaux de bord, la comptabilité de gestion et la maîtrise des progiciels de gestion intégrés devraient constituer une compétence moins recherchée qu'actuellement. À l'inverse, trois compétences devraient se hisser parmi les compétences importantes : les programmes de réduction des coûts (rôle de *cost killer*), la gestion de projet (outils et démarche de conduite d'un projet), la réalisation d'études ponctuelles (investissement, externalisation…). Quatre compétences déjà importantes devraient connaître un intérêt accru : savoir être support aux opérationnels, savoir gérer le système d'information, maîtriser les bases de données, maîtriser un outil d'informatique décisionnelle.

Ces résultats sont en cohérence avec l'enquête menée en avril 2010 par l'ANDFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion), dans laquelle il apparaît que les compétences techniques sont prégnantes dans l'exercice du métier.

3.2.- Compétences techniques en gestion générale des entreprises

23 compétences techniques en gestion générale ont été soumises à l'évaluation des répondants. Le tableau 3 en donne le classement par ordre décroissant. Les compétences liées aux fonctions stratégiques, financières et de production sont mises en avant. En revanche, les compétences proches des fonctions ressources humaines ou marketing se retrouvent en fin de liste. Les quatre compétences jugées actuellement les plus importantes devraient le rester dans le futur. L'anglais devrait être complété par la connaissance d'une autre langue étrangère, compétence montante, au détriment de l'intérêt vis-à-vis de l'environnement de la production.

Tableau 3. Compétences techniques en gestion générale des entreprises

A - **Compétences évaluées comme principales**
Indice d'importance aujourd'hui et évolution dans le futur

Compétences jugées très importantes	**Indice**	**Futur**
Connaissance du marché économique de l'entreprise et de son activité	4,10	+++
Anglais professionnel	4,02	+++
Vision stratégique, vision de l'entreprise sur le moyen/long terme	3,91	+++
Gestion financière (rentabilité d'investissement, prévision financière)	3,85	+++
Gestion de la production	3,60	++
Environnement de la production : étude, méthode et process	3,52	+

Compétences jugées importantes	**Indice**	**Futur**
Plan de financement, sélection des modes de financement	3,36	++
Techniques quantitatives : statistiques, analyse de données	3,34	++
Veille stratégique et concurrentielle	3,18	+++
Normes et outils de la qualité, contrôle qualité	2,98	++
Connaissance des instances décisionnaires (institutions publiques…)	2,94	+
Connaissances juridiques (contrat, assurances…)	2,91	+

B – Autres compétences

Compétences jugées assez importantes : Techniques de recrutement, animation d'entretien ; Gestion des compétences et des carrières ; Autres langues étrangères ; Etudes de marchés (positionnement par rapport à la concurrence) ; Distribution ; Comportement et attentes du consommateur.	2,8 à 2,6
Compétences jugées moins importantes Droit du travail ; Marketing stratégique ; Communication, publicité ; Gestion des problèmes de sécurité (comportement, accident du travail) ; Connaissance de l'histoire du management en milieu industriel.	2,5 à 2,1

3.3.- Compétences humaines inter personnelles

20 compétences humaines inter personnelles (soi avec les autres) ont été soumises à l'évaluation des répondants. Le tableau 4 en donne le classement par ordre décroissant. Parmi les compétences évaluées comme principales actuellement, la compréhension du langage des opérationnels et la capacité à motiver ses collaborateurs devraient rester stables, au profit de la communication à l'oral et du travail dans des groupes transversaux qui sont actuellement un peu plus bas dans le classement des compétences et devraient progresser.

Tableau 4. Compétences humaines interpersonnelles

A - **Compétences évaluées comme principales**
Indice d'importance aujourd'hui et évolution dans le futur

Compétences jugées très importantes	**Indice**	**Futur**
Sens de la diplomatie pour collecter et transmettre l'information	4,51	++
Capacités d'écoute et d'empathie (savoir créer des relations positives avec les autres, capacité à les comprendre et à cerner leurs attentes)	4,50	+++
Capacité à travailler en équipe	4,50	+++
Compréhension du langage des opérationnels	4,43	+
Préparer et animer des réunions efficaces	4,39	+++

Compétences jugées importantes	**Indice**	**Futur**
Travailler avec les décideurs d'autres fonctions (groupes transversaux)	4,36	+++
Communiquer efficacement à l'oral. Prendre la parole en public.	4,36	+++

Gérer le temps et les priorités de son équipe	4,33	++
Aptitude à convaincre (vendre ses projets, pouvoir de persuasion)	4,23	++
Capacité à motiver ses collaborateurs (entraîner, mobiliser…)	4,21	+

B – Autres compétences

Compétences jugées assez importantes : Communiquer efficacement à l'écrit ; Savoir faire-faire (aptitude à déléguer et à organiser le travail de son équipe) ; Conseiller et former (sensibiliser, aider dans l'analyse des données) ; Savoir adapter son style de management aux personnes et situations ; Comprendre les modes de fonctionnement et de pouvoirs de l'entreprise.	4,2 à 4,1
Compétences jugées moins importantes Capacité à former ses partenaires en interne (sens pédagogique) ; Capacité à s'entourer (team building); Résoudre les problèmes, les litiges, les crises et les conflits ; Capacité de négociateur en interne (avec autres services, direction) ; Capacité de négociateur en externe (avec clients, fournisseurs, banques…).	4,0 à 3,1

Différents tris croisés témoignent d'une forte homogénéité des réponses quel que soit l'âge, l'ancienneté, le secteur d'activité ou le fait d'exercer des fonctions d'encadrement ou pas. Dans l'avenir, nous pouvons tout de même constater que communiquer à l'oral, et animer des réunions efficaces sont des compétences plus valorisées par les plus jeunes, alors que les plus anciens mettent plus en avant la capacité à travailler en équipe, à s'entourer, l'aptitude à convaincre, le sens de la diplomatie et la compréhension des modes de fonctionnement et de pouvoir, ce qui apparaît somme toute logique eu égard à l'évolution de carrière.

3.4.- Compétences humaines intra personnelles

20 compétences humaines intra personnelles liées aux valeurs et à la personnalité (soi avec soi) ont été soumises à l'évaluation des répondants. Le tableau 5 en donne le classement par ordre décroissant.

Tableau 5. Compétences humaines intra personnelles

A - **Compétences évaluées comme principales**
Indice d'importance aujourd'hui et évolution dans le futur

Compétences jugées très importantes	**Indice**	**Futur**
Capacité d'analyse et de synthèse	4,73	+++
Rigueur, précision, fiabilité	4,69	++
Adaptabilité au changement, réactivité, flexibilité	4,53	+++
Contrôle du stress (être performant sous pression)	4,50	+++
Capacité à gérer son temps et ses priorités	4,47	++

Compétences jugées importantes	**Indice**	**Futur**
Respect des engagements	4,44	=
Autonomie	4,41	+
Prise d'initiative, créativité, curiosité	4,38	++
Respect des autres	4,30	=
Implication, disponibilité	4,27	++

B – Autres compétences

Compétences jugées assez importantes : Savoir prendre des décisions et les assumer ; Sens pratique ; Volonté et capacité à progresser (réactualisation continue des savoirs) ; Ouverture au changement, à la nouveauté, à la mobilité de poste ; Objectivité et indépendance	4,2 à 4,1
Compétences jugées moins importantes Intégrité, éthique ; Confiance en soi ; Contrôle de soi (de ses humeurs) ; Dynamisme, enthousiasme, état d'esprit positif ; Connaissance de soi	4,1 à 4,0

(de ses valeurs, de ses humeurs, de ses forces et faiblesses…).	

Parmi les compétences évaluées comme principales actuellement, le respect des autres et le respect des engagements ne semblent plus être des valeurs fortes pour le futur ; en contrepartie, l'ouverture au changement et la capacité à progresser se hissent parmi les compétences qui devraient devenir principales dans le futur.

A noter que ces compétences intra-personnelles obtiennent toutes des indices très élevés, tous supérieurs à 4 sur 5. Différents tris croisés montrent une forte homogénéité des réponses concernant l'importance de ces compétences, quel que soit l'âge des répondants, leur ancienneté, ou le fait qu'ils encadrent ou pas des collaborateurs. Seul point marquant, la perception par les plus jeunes (23/28 ans) de l'importance de l'éthique, et de l'intégrité, mais aussi du respect des autres apparait en baisse dans l'avenir. Ce point est à souligner car la perception de baisse de l'importance des compétences a été assez rare. Cette estimation peu rassurante témoigne sans doute de la perception par les plus jeunes d'un monde de plus en plus dur sur le plan économique, et de ses conséquences sur les rapports humains en entreprise. Cette perception de baisse de ces compétences (éthique/respect/intégrité) apparait particulièrement marquée, quel que soit l'âge des répondants, dans les secteurs de la métallurgie, de l'automobile, du conseil et des télécommunications. Dans le même esprit, adaptabilité au changement, contrôle du stress, aptitude à la synthèse et à la gestion du temps seront pour tous les compétences en forte croissance.

3.5.- Toutes compétences confondues

Le tableau 6 présente dans l'ordre décroissant d'importance l'ensemble des compétences principales évaluées par les contrôleurs de gestion.

Tableau 6. Toutes compétences confondues

Rang	Type de compétence	Intitulé de la compétence	Indice
1	humaine intra personnelle	Capacité d'analyse et de synthèse	4,73
2	technique en contrôle	Maîtrise des tableurs	4,72
3	humaine intra personnelle	Rigueur, précision, fiabilité	4,69
4	technique en contrôle	Préparation du budget et des ré-estimés	4,67
5	humaine intra personnelle	Adaptabilité au changement, flexibilité	4,53
6	humaine inter personnelle	Sens de la diplomatie	4,51
7	humaine inter personnelle	Capacités d'écoute et d'empathie	4,50
8	humaine inter personnelle	Capacité à travailler en équipe	4,50
9	humaine intra personnelle	Contrôle du stress	4,50
10	humaine intra personnelle	Gérer son temps et ses priorités	4,47
11	technique en contrôle	Support aux opérationnels	4,46
12	technique en contrôle	Reporting à destination de la direction	4,45
13	humaine intra personnelle	Respect des engagements	4,44
14	humaine inter personnelle	Comprendre le langage des opérationnels	4,43
15	technique en contrôle	Analyse d'écarts	4,41
16	technique en contrôle	Elaboration des tableaux de bord	4,41
17	humaine intra personnelle	Autonomie	4,41
18	technique en contrôle	Comptabilité de gestion	4,40
19	humaine inter personnelle	Préparer et animer des réunions efficaces	4,39
20	humaine intra personnelle	Prise d'initiative, créativité, curiosité	4,38

Les compétences humaines intra personnelles sont mises en avant : les 5 du premier quartile sont dans le top 10, elles sont 8 dans le top 20. Les compétences techniques en contrôle de

gestion jugées comme très importantes (les 7 du premier quartile) se retrouvent dans le top 20 ; il en est de même des compétences humaines inter personnes (les 5 du premier quartile) ; en revanche, les compétences techniques de gestion générale sont évaluées globalement comme moins importantes, la première n'apparaissant qu'au 46e rang. Le contrôleur de gestion apparaît donc bien sur comme un expert technique, mais aussi comme un manager communiquant, et ce de plus en plus dans l'avenir.

4. Discussion et conclusion

Au cours de cette étude, nous avons hiérarchisé les compétences actuelles et futures que doit détenir un contrôleur de gestion, en proposant et en confrontant au regard du terrain une grille structurée de 89 compétences.

Dans notre enquête, nous observons des différences entre secteurs d'activité concernant la prise en compte des compétences techniques en contrôle de gestion et des compétences humaines intra personnelles ; en effet, des secteurs développent plus que d'autres une culture des technologies informatiques, des secteurs ont plus un attachement à l'éthique et à l'intégrité. La maîtrise des compétences stratégiques (connaissance du marché de l'entreprise, vision stratégique, veille stratégique) est jugée importante par les contrôleurs de gestion interrogés, mais les compétences générales en gestion ne figurent pas parmi celles considérées comme essentielles.

Notre enquête montre que l'influence de la dimension technique et technologique du métier de contrôleur de gestion n'est pas un frein à la valorisation des compétences humaines, les différentes compétences s'imbriquant harmonieusement (tableau 6). Nous défendons cette approche pragmatique du contrôleur de gestion à la fois force de proposition et pourvoyeur d'information de sa spécialité, mais également générateur de connaissances collatérales qui induisent une dimension psychologique et humaine du métier.

Aucun contrôleur de gestion ne peut ignorer les fondements et enjeux des relations sociales dans l'entreprise ; son besoin de disposer de fondamentaux en culture de l'entreprise est affirmé, afin de lui permettre de fournir un cadre conceptuel pour l'étude et la compréhension des facteurs humains et des aspects organisationnels du management, de confronter et d'articuler les différentes approches et grilles de lecture d'une situation (Solle et Rouby, 2003).
Aujourd'hui, on demande au contrôleur de gestion d'être aussi bien préoccupé par les résultats (les outils et les processus pour y parvenir) que par les personnes qui sont ses interlocuteurs et sans lesquelles ces résultats ne seraient jamais atteints. Nous retrouvons en ce sens les travaux sur la dimension humaine du management (Becker, 1993) et plus particulièrement sur la dimension humaine du contrôle de gestion, avec une recherche anglo-saxonne prolixe (Naro, 1998). La dimension humaine du management est au cœur de la compétitivité des entreprises, elle est nécessaire pour développer au mieux les compétences des collaborateurs, tirer parti des potentialités d'une équipe et contribuer à la performance de l'entreprise. Prendre en compte l'impact humain, permettre de développer les compétences relationnelles, introduire des relations de confiance entre individus, favoriser la réalisation et l'autonomie dans le travail, sont des actions qui vont permettre de créer les conditions d'un management performant. Se familiariser avec la communication interpersonnelle, développer des aptitudes de communication orale, aussi bien dans la relation hiérarchique que dans les relations avec les interlocuteurs opérationnels, est incontournable pour un contrôleur de gestion. Maîtriser des techniques de persuasion, d'adhésion et d'animation de groupe sont un plus dans une

logique d'animation d'équipe et de communication pour ceux qui occupent une position hiérarchique d'encadrement.

Les réponses de la tranche d'âge 23-28 ans semblent aller dans le sens de ce qui est associé à la génération dite Y (Ollivier et Tanguy, 2008). Cette génération Y est à l'aise pour communiquer à l'aide des technologies, vit avec l'instabilité, accepte difficilement les règles des aînés, ne voit pas toujours l'autorité comme synonyme de compétence, réclame plus de liberté dans son quotidien même si elle ne possède pas toujours l'autonomie et la rigueur nécessaires, évolue avec un individualisme plus fort. Les jeunes contrôleurs de gestion se distinguent ainsi de leurs aînés dans leur appréciation des compétences humaines intra personnelles, avec une moindre mise en valeur de compétences liées à l'éthique et à l'intégrité.

Différents outils et méthodes existent pour améliorer la connaissance de soi, la capacité d'introspection, pour être en mesure de favoriser l'apprentissage et d'améliorer l'autonomie, savoir quels comportements et quel accompagnement mettre en place face à la diversité des collaborateurs et des situations, être sensibilisé à la complexité des situations, voire jusqu'à être en mesure d'intégrer la dimension éthique dans les décisions managériales.

Mais ne nous y trompons pas, la préoccupation sociale et humaine n'est pas un enjeu facile à défendre en entreprise. Confronté à la tyrannie du court-terme et à une croissance économique ralentie durant la période de l'enquête, le contrôleur de gestion n'ignore pas la recherche de performance. Les freins que s'impose elle-même cette discipline en étant proche de la finance est peut-être la cause. Pourtant, avec la mise en place d'initiatives visant à redonner tout son poids au capital humain, les organisations peuvent améliorer le fonctionnement de leur structure interne, et augmenter la capacité d'action et de décision de leurs salariés. Pour ce qui concerne les contrôleurs de gestion, des études rendent compte de la valeur de ce capital humain : l'acceptation du contrôle de gestion, par les managers opérationnels (Naro 1998 ; Bollecker et Niglis, 2009). Ces méthodes représentent une première approche pour augmenter la visibilité de l'entreprise sur ses actifs immatériels.

Les masters en contrôle de gestion dispensent une bonne formation technique (budget, coûts, écarts, tableaux de bord). Notre étude confirme, si besoin était, qu'à cette technicité de base l'avenir va donner plus de poids aux éléments touchant au système d'information (bases de données, informatique décisionnelle). Il faut y ajouter également une autre dimension, très présente dès aujourd'hui, celle de l'homme. Comprendre l'homme et ses motivations, son mode de fonctionnement, ses ressorts est l'un des apprentissages les plus difficiles pour devenir responsable du contrôle de gestion. Cela passe par une bonne connaissance de soi et une capacité à créer des contacts avec les autres. A ce titre, Berland et *al.* (2010) soulignent, eux aussi, l'importance des compétences humaines, et évoquent à propos de l'enquête menée par l'ANDFCG, que ces compétences prendront encore plus d'importance dans le futur. Une étude comparative sur l'adéquation entre les programmes de formation (initiale et continue) des futurs contrôleurs de gestion et les résultats de notre enquête peut constituer un champ d'investigation à venir. En effet, les compétences inter personnelles ont été plébiscitées par tous les répondants, ce qui témoigne d'une évolution des besoins de formation des contrôleurs de gestion très ancrée en GRH. De même, les compétences intra personnelles qui ont été jugées comme cruciales par les répondants pourront aider les recruteurs dans la définition du profil de poste des futurs contrôleurs de gestion. Par ailleurs, nous sommes restés dans un cadre franco-français ; une comparaison internationale des compétences des contrôleurs de gestion pourrait se faire, à l'instar de ce qui se fait ailleurs (Bouteiller et Gilbert, 2005).

Références

Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (2010), Le Contrôle de Gestion. Quels rôles ? Quelles compétences ? Quelles évolutions ? Regards croisés sur les pratiques au niveau international, *Les e-cahiers techniques de la DFCG*, avril, 53 pages.

Arquero Montano J.L, Donoso J.A., Hassall T., Joyce J. (2001), Vocational skills in the accounting professional profile: the Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) employer's opinion, *Accounting Education*, Vol. 10, issue 3, p. 299-313.

Azan W. (2007), Compétence des contrôleurs de gestion, utilisation d'ERP et impératif technologique, une analyse empirique, Actes du 28ème congrès de l'AFC *Comptabilité et environnement*, Poitiers, 25 pages.

Becker G. S. (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Chicago, University of Chicago Press, 3rd ed.

Berland N., Simon F.X. (éd.) (2010), *Le contrôle de gestion en mouvement. Etat de l'art et meilleures pratiques*, Editions d'organisation, Paris.

Bescos P.-L. (2002), Les enjeux actuels et les compétences futures des membres de la fonction gestion-finance, *Finance contrôle stratégie*, vol. 5, n°4, p. 5-28.

Bironneau L., Leroy B. (2007), Définition d'un modèle générique des besoins en compétences du responsable logistique, *Logistique et Management*, vol. 15, p. 7-18.

Bollecker M. (2000), Contrôleur de gestion : une profession à dimension relationnelle ?, Actes du XXIème congrès de l'AFC, Angers, 22 pages.

Bollecker M. (2007), Les publications européennes et américaines sur les contrôleurs de gestion : un essai de synthèse, Actes du XXVIIIème congrès de l'AFC *Comptabilité et environnement*, Poitiers, 22 pages.

Bollecker M. (2007), La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, tome 13, vol. 1, juin, p. 87-106.

Bollecker M. (2009), Contrôleur de gestion : une fonction en danger ?, Actes du XXXème congrès de l'AFC, Strasbourg, 18 pages.

Bollecker M., Niglis P. (2009), L'adhésion des responsables opérationnels aux systèmes de contrôle : une étude du rôle des contrôleurs de gestion, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, tome 15, vol. 1, juin, p. 133-158.

Bouteiller D., Gilbert P. (2005), Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord, *Relations Industrielles*, hiver, vol. 60, n°1, p. 3-28.

Burlaud A. (2009), Contrôle et gestion, in Colasse B. (éd.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Economica, 2e éd., p. 597-608.

Cappelletti L. (2006), Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation, *Finance contrôle stratégie*, vol. 9, n°1, mars, p. 135-155.

Chiapello E. (1990), Contrôleurs de gestion, comment concevez-vous votre fonction ?, *Echanges*, n°92, p. 7-11.

Danziger R. (2009), Contrôleur de gestion, in Colasse B. (éd.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Economica, 2e éd., p. 635-645.

Ducrocq C. (2009), Informatique et contrôle de gestion, in Colasse B. (éd.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Economica, 2e éd., p. 977-990.

Dumoulin C. (1983), « Le nouveau profil du contrôleur de gestion », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p. 11-14.

Emery Y. (1996), Les compétences du manager public, *Cahier Idheap*, p.166.

Fornerino N., Godener A. (2006), Être contrôleur de gestion en France aujourd'hui : conseiller, adapter les outils… et surveiller, *Finance – Contrôle – Stratégie*, vol. 9, n°1, mars, p. 187-208.

Fornerino M., Godener A., Deglaine J. (2003), Les compétences clé des contrôleurs de gestion : résultats d'une étude empirique, 14ème congrès AGRH, Grenoble.

Francis G., Minchington C. (1999), Quantitative skills: is there an expectation gap between the education and practice of management accountants ?, *Accounting Education*, vol. 8, issue 4, p. 301-319.

Granlund M., Lukka K. (1998), It's a Small World of Management Accounting Practices, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, p. 153-179.

Granlund M., Malmi T., (2002), Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 13, p. 299-321.

Goleman D., Boyatzis R., Mc Kee A. (2005), *L'intelligence émotionnelle au travail*, Pearson Education France.

Jones R.A. (1996), *Research Methods in the Social and Behavioral Sciences*, Sinauer Associates, 2nd ed.

Le Boterf G. (1994), *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*, Les Editions d'Organisation.

Le Boterf G. (1998), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Les Editions d'organisation.

Naro G. (1998), La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, tome 4, vol. 2, p. 45-69.

Ollivier D., Tanguy C. (2008), *Génération Y mode d'emploi: Intégrez les jeunes dans l'entreprise !*, Bruxelles, Éditions Deboeck Université.

Pigé B., Cappelletti L. (2009), *DSCG3 Management et contrôle de gestion*, Nathan.

Russell K, Siegel G., Kulesca C. (1999), Counting More, Counting less, Transformations in the Management Accounting Profession, *Finance*, September, p. 39-44.

Savall H., Zardet V. (1992), *Le Nouveau Contrôle de Gestion. La méthode des coûts et des performances cachées*, Éditions Comptables Malesherbes.

Solle G., Rouby E. (2003), De la conception des innovations managériales en contrôle de gestion : quelles propositions ?, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, n° spécial, mai, p. 147-168.

Thietart R.-A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2e éd.

Annexe 1. Secteurs d'activité couverts par l'étude.

Les secteurs d'activité les plus représentés sont :

- le commerce de gros et de détail (19 entreprises de code NAF[3] 45, 46 ou 47),
- l'industrie agro-alimentaire (16 entr.),
- les services financiers et d'assurance (12 entr.),
- les services publics de santé, enseignement et administration (12 organisations),
- l'industrie chimique et apparentée (12 entr.),
- l'industrie automobile (10 entr.),
- le conseil informatique et de gestion (8 entr.),
- la métallurgie et fabrication métallique (8 entr.),
- la fabrication industrielle autre (8 entr.),
- les télécommunications (6 entr.),
- le bâtiment et les services immobiliers (6 entr.),
- le transport (4 entreprises),
- divers (8 entr.).

[3] Décret n°2007-1888 portant approbation de la NAF (nomenclature d'activités française) rév. 2 au 1er janvier 2008.

Annexe 2. Questionnaire proposé aux contrôleurs de gestion.

CATÉGORIE 1 : **COMPÉTENCES TECHNIQUES EN CONTRÔLE DE GESTION**	Quel est pour vous le degré d'**importance des compétences** suivantes, **aujourd'hui** ? Si ce n'est pas vous, qui exerce cette compétence?		Selon vous**, quelle va être l'évolution** de l'importance de cette compétence pour le métier de CDG **en général ?**
1) Elaboration des tableaux de bord	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
2) Préparation du budget et des ré-estimés	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
3) Contrôle budgétaire	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
4) Analyse d'écarts	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
5) Elaboration du compte d'exploitation mensuel, clôture mensuelle des données	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
6) Comptabilité de gestion (calcul de coûts, de marges, de rentabilité…)	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
7) Programme de réduction des coûts (cost killer)	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
8) Etudes ponctuelles (investissement, externalisation…)	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
9) Reporting à destination de la direction	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
10) Support aux responsables opérationnels pour le pilotage de leur activité	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
11) Elaboration et amélioration des règles et procédures de contrôle interne	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
12) Comptabilité générale (bilan, compte de résultat) et fiscalité	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
13) Gestion et amélioration du système d'information	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
14) Maîtrise d'outils de bases de données	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
15) Progiciel de gestion intégré, ERP	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
16) Maîtrise de logiciels d'informatique décisionnelle, d'aide à la décision	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
17) Maîtrise des tableurs	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
18) Normes comptables internationales	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
19) Techniques de consolidation	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
20) Mesure non financière des performances, Balanced ScoreCard	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
21) Prévisionnel du cash, de la trésorerie	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
22) Gestion des stocks	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
23) Analyse des risques financiers	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
24) Connaissance des autres fonctions de l'entreprise et de leurs processus	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
25) Mise en œuvre des nouveaux outils de gestion (TDABC, UVA…)	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
26) Gestion de projet (outils et démarche de conduite d'un projet)	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +
27) Autre :……..……	NSP 1 2 3 4 5	Ac As Ex	NSP - = +

- *Echelle : concernant* le degré d'importance des compétences, *merci d'entourer une seule note, de 1 « pas important » à 5 « indispensable » ; sinon Ac pour autre contrôleur de gestion, As pour autre service, Ex pour externalisé. Pour l'évolution, retenir – pour moins important, = pour stable ou + pour plus important. NSP correspond à « ne sait pas ».*

CATÉGORIE 2 : **COMPÉTENCES TECHNIQUES EN GESTION DES ENTREPRISES**	Quel est pour vous le degré d'**importance des compétences** suivantes, **aujourd'hui** ?	Selon vous**, quelle va être l'évolution** de l'importance de cette compétence pour le métier de CDG **en général ?**
1) Droit du travail (contrat, mise à pied, droit et devoir par rapport au personnel…)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
2) Techniques de recrutement (aptitude à mener un entretien de recrutement…)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
3) Gestion des compétences et des carrières	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
4) Gestion des problèmes de sécurité (comportement au travail, accident de travail)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
5) Veille stratégique et concurrentielle	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
6) Stratégie (vision stratégique, vision de l'entreprise sur le moyen/long terme)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
7) Connaissance du marché économique de l'entreprise et de son activité	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
8) Connaissance des instances décisionnaires (institutions publiques, acteurs)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
9) Gestion de la production	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
10) Environnement de la production : étude, méthode et process (nomenclature, gamme…)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
11) Normes et outils de la qualité (contrôle qualité)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
12) Connaissance de l'histoire du management en milieu industriel (courants de pensée)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
13) Gestion financière (rentabilité d'investissement, prévision financière)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
14) Plan de financement, sélection des modes de financement internes et externes	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
15) Techniques quantitatives : statistiques, analyse de données	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
16) Marketing stratégique	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
17) Communication, publicité	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
18) Etudes de marchés (positionnement par rapport à la concurrence)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
19) Comportement et attentes du consommateur	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
20) Distribution (GMS, franchise, commerce électronique…)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
21) Connaissances juridiques (contrat, assurance)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
22) Anglais professionnel	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
23) Autres langues étrangères que l'anglais	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
24) Autre (Précisez SVP) ……	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +

- <u>Echelle</u> *: concernant* le degré d'importance des compétences, *merci d'entourer une seule note, de 1 « pas important » à 5 « indispensable ». Pour l'évolution, retenir – pour moins important, = pour stable ou + pour plus important. NSP correspond à « ne sait pas ».*

CATÉGORIE 3 : **COMPÉTENCES HUMAINES INTER PERSONNELLES (SOI AVEC LES AUTRES)**	Quel est pour vous le degré d'**importance des compétences** suivantes, **aujourd'hui** ?	Selon vous**, quelle va être l'évolution** de l'importance de cette compétence pour le métier de CDG **en général ?**
1) Communiquer efficacement à l'oral. Prendre la parole en public.	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
2) Préparer et animer des réunions efficaces	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
3) Capacités d'écoute et d'empathie (savoir créer des relations positives avec les autres, capacité à les comprendre et à cerner leurs attentes)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
4) Communiquer efficacement à l'écrit	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
5) Comprendre les modes de fonctionnement et de pouvoirs de l'entreprise (sens politique)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
6) Travailler avec les autres décideurs internes des autres fonctions (groupes transversaux…)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
7) Capacité à s'entourer (team building)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
8) Résoudre les problèmes, les litiges, les crises et les conflits	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
9) Gérer le temps et les priorités de son équipe	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
10) Aptitude à convaincre (vendre ses projets, pouvoir de persuasion)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
11) Savoir faire-faire (aptitude à déléguer et à organiser le travail de son équipe)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
12) Capacité à former ses partenaires en interne (sens pédagogique)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
13) Capacité à motiver ses collaborateurs (entraîner, mobiliser, donner du feed-back, reconnaître la performance…)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
14) Capacité de négociateur en interne (avec autres services, partenaires sociaux, direction)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
15) Capacité de négociateur en externe (avec clients, fournisseurs, banques…)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
16) Savoir adapter son style de management aux différentes personnes et situations	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
17) Capacité à travailler en équipe	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
18) Sens de la diplomatie pour collecter et transmettre l'information	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
19) Compréhension du langage des opérationnels	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
20) Conseiller et former (sensibiliser aux concepts financiers, aider dans l'analyse des données)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
21) Autre (Précisez SVP) ……. ……..…	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +

- <u>Echelle</u> *: concernant* le degré d'importance des compétences, *merci d'entourer une seule note, de 1 « pas important » à 5 « indispensable ». Pour l'évolution, retenir – pour moins important, = pour stable ou + pour plus important. NSP correspond à « ne sait pas ».*

CATÉGORIE 4 : **COMPÉTENCES HUMAINES INTRA PERSONNELLES (SOI AVEC SOI)**	Quel est pour vous le degré d'**importance des compétences** suivantes, **aujourd'hui** ?	Selon vous**, quelle va être l'évolution** de l'importance de cette compétence pour le métier de CDG **en général ?**
1) Capacité d'analyse et de synthèse	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
2) Confiance en soi	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
3) Connaissance de soi (de ses valeurs, de ses humeurs, de ses forces et faiblesses…)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
4) Contrôle de soi (de ses humeurs)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
5) Contrôle du stress (capacité à être performant sous la pression, à prendre du recul)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
6) Volonté et capacité à progresser (réactualisation continue des savoirs)	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
7) Implication, disponibilité	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
8) Prise d'initiative, créativité, curiosité	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
9) Rapidité et adaptabilité au changement, réactivité, flexibilité	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
10) Capacité à gérer son temps et ses priorités	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
11) Dynamisme, enthousiasme, état d'esprit positif	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
12) Savoir prendre des décisions et les assumer	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
13) Intégrité, éthique	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
14) Respect des autres	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
15) Rigueur, précision, fiabilité	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
16) Autonomie	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
17) Ouverture au changement, à la nouveauté, à la mobilité de poste	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
18) Objectivité et indépendance	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
19) Respect des engagements	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
20) Sens pratique	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +
21) Autre (Précisez SVP) ……... ……..……	NSP 1 2 3 4 5	NSP - = +

- *<u>Echelle</u> : concernant* le degré d'importance des compétences, *merci d'entourer une seule note, de 1 « pas important » à 5 « indispensable ». Pour l'évolution, retenir – pour moins important, = pour stable ou + pour plus important. NSP correspond à « ne sait pas ».*